

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: B6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 - Podniková ekonomika

Personální management - recruitment

Personnel management - recruitment

BP-PE-KPE-200606

TEREZA KORDOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Žuková Helena, Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Paulová Radmila, koordinátorka útvaru Personalistika managementu
a Coaching, Škoda Auto a. s.

Počet stran: 42

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 15. 5. 2006

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci 15. 5. 2006

.....
Tereza Kordová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Heleně Žukové za její ochotu, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při odborném vedení mé bakalářské práce.

Zvláště bych pak ráda poděkovala paní Jitce Kordové a paní Radmile Paulové z útvaru Personalistika managementu a Coaching firmy Škoda Auto a. s. za odborné konzultace, poskytnutí všech potřebných informací a materiálů, které se týkaly praktické části mé práce.

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá personálním managementem firmy Škoda Auto a. s. se zaměřením na oblast recruitmentu - tedy nábor, získávání a výběr pracovníků.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje danou problematiku v obecné formě. Utváří všeobecný náhled na problematiku obsazování volného místa.

V praktické části je analyzován současný stav personálního managementu firmy Škoda Auto a. s. Analýze této problematiky předchází krátké seznámení s historií firmy, předmětem podnikání a její organizační strukturou. Dále jsem se zaměřila na způsoby, které firma využívá v případě potřeby obsadit volné místo vhodným kandidátem.

V závěru je zhodnocen systém získávání a výběru pracovníků ve firmě Škoda Auto a. s. a navrhnutá možná zlepšení.

Summary

This bachelor thesis is about personnel management the company Škoda Auto a. s. The company is aimed at the area of recruitment, which are the enrollment, acquisition and selection of a staff.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part implies the issue in common forms.

In the practical part I analyse the present condition of personnel management in the company Škoda Auto a. s. The short acquaintance with the history of the company, with the sphere of its business and its organization structure precedes to the analysis of the issue. Next I specialized on methods, which the company exploits when need engage vacancy.

In conclusion, the system of the acquirement and taking on of new workers in company Škoda Auto a. s. is evaluated and the possible improvements are suggested.

Klíčová slova

personální management

řízení lidských zdrojů

personální útvar

personnel management

human resource management

personnel department

Seznam použitých zkratek

ACM	Assessment Centre Management
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
FNK	Führungsnachkräfte
Ing.	inženýr
JUST	JUnior Student Talent
např.	například
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
resp.	respektive
tab.	tabulka
tj.	to je
tzv.	tak zvaně
%	procento

Obsah

1 ÚVOD	12
2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	13
2.1. Personální práce a její úloha v organizaci.....	13
2.2. Personální útvar v podniku	14
2.3. Činnosti personálního managementu	14
3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
3.1. Personální marketing	16
3.2. Proces získávání pracovníků	16
3.2.1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	16
3.2.2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	16
3.2.3. Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	17
3.2.4. Volba metod získávání pracovníků	19
3.2.5. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	20
3.2.6. Dokumenty a informace požadované od uchazečů	21
3.2.7. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací.....	21
3.2.8. Sestavení seznamu uchazečů	21
4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	21
4.1. Charakteristiky nových zaměstnanců	22
4.2. Metody výběru pracovníku	22
4.2.1. Příjímací řízení	23
4.3. Diskriminace při výběru zaměstnanců	24
5 ŠKODA AUTO A.S., MLADÁ BOLESLAV	25
5.1. Historie firmy	25
5.2. Růst značky Škoda	26
5.3. Firma Škoda Auto a město Mladá Boleslav	26
6 ANALÝZA FIRMY	27
6.1. Profil společnosti.....	27
6.2. Vývoj zaměstnanosti.....	29
6.2.1. Management zdraví a bezpečnost práce	29
6.2.2. Struktura vzdělanosti	30
6.2.3. Prohlubování kvalifikace	31

7 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	32
7.1. Interní zdroje	32
7.1.1. Burza volných pracovních míst	32
7.1.2. Pool FNK (Führungsnachkräfte)	33
7.2. Externí zdroje	34
7.2.1. Náborové centrum	35
7.2.2. JUnior Student Talent - Pool	35
7.2.3. Trainee program	36
7.2.4. Headhunting	39
8 ZÁVĚR	40
SEZNAM LITERATURY	41
SEZNAM PŘÍLOH	42

1 ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá způsoby zajišťování nových pracovníků na volná pracovní místa ve firmě Škoda Auto a. s.

Snahou práce je na základě dostupných teoretických informací a získaných praktických poznatků zhodnotit způsoby a postupy používané ve firmě Škoda Auto a. s. a odhalit možnosti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení.

Teoretická část této práce byla zpracována pomocí odborné literatury, ve které je postup náboru, získávání a výběru pracovníků velmi podrobně popsán. Na základě všech dostupných pramenů jsem se snažila, aby tato problematika měla ucelenou formu, a také aby obsahovala všechny důležité kroky při náboru, získávání a výběru pracovníků.

Díky měsíční praxi, kterou jsem vykonávala v útvaru Personalistika managementu a Coaching ve firmě Škoda Auto a. s., jsem získala potřebné informace pro zpracování praktické části této práce. Během mého pobytu zde jsem mohla sledovat postupy při obsazování právě uvolněného pracovního místa.

V závěru jsem zhodnotila způsoby, kterými si firma Škoda Auto a. s. zajišťuje vhodné kandidáty a budoucí pracovníky.

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

2.1 Personální práce a její úloha v organizaci

Definice: Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.¹

Personální práce a zejména personální management je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a představují pro organizaci ten nejčennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

V tržních podmínkách je samozřejmé, že o podobě své personální práce si rozhoduje každá organizace sama. Její výhradní kompetencí je to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí, jaká bude personální politika a strategie organizace, kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat apod.[1]

Charakteristické rysy:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace,
- personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace,

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

- klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.2 Personální útvar v podniku

Personální útvar musí v první řadě zajistit, aby byly v každém okamžiku k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace, plánuje získávání pracovníků, rozhoduje o tom, zda se získávání zaměří na vnitřní či vnější zdroje, rozhoduje v této souvislosti i o volbě metod získávání a o dokumentech požadovaných od uchazečů. Také formuluje nabídku a jedná s uchazeči, provádí většinu prací spojenou s předvýběrem a sestavováním seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Efektivita činnosti hospodářské organizace je závislá na tom, jak funguje její personální útvar. [1]

2.3 Činnosti personálního managementu

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování pracovních úkolů, pořizování popisu a specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování** – plánování potřeby pracovníků v organizaci a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, volba dokumentů požadovaných od uchazečů, předvýběr, rozhodování o výběru, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, uvedení pracovníka na pracoviště aj.
- **Hodnocení pracovníků** – příprava časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
- **Vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů.
- **Odměňování** – ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.

- **Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, otázky komunikace v organizaci apod.
- **Bezpečnost práce, ochrana zdraví při práci a pracovní podmínky** – vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, kulturních aktivit atd.
- **Personální informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace apod.

Já se budu ve své bakalářské práci zabývat problematikou získávání a výběru pracovníků.

3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Definice: Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.²

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

3.1 Personální marketing

Personální marketing představuje způsoby získávání pracovníků na trhu práce, kde proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné zaměstnání. Těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace, kteří mají zájem změnit své dosavadní pracovní místo.

3.2 Proces získávání pracovníků

Základním předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

3.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před samotnou realizací získávání pracovníků. Proto mají značný význam periodické prognózy potřeby nových, dodatečných pracovníků, ale i soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků organizace, i sledování faktorů ovlivňujících úspory pracovníků. Některé potřeby dodatečných pracovních sil s potřebným předstihem však identifikovat nelze (např. úmrtí nebo náhlá invalidita pracovníka).

Pokud dojde k odchodu pracovníka k jinému zaměstnavateli, je tato záležitost usnadňována výpovědní lhůtou nebo dohodnutým termínem odchodu. [1]

3.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Abychom věděli, koho chceme nabídkou oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty budeme od uchazečů požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a poté i v samotném procesu výběru, musíme nejprve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.

V případě, že je pracovní místo nové, je potřeba vytvořit jeho popis, který charakterizuje veškeré úkoly a odpovědnosti pozice. Při obsazování pracovního místa,

které již existuje, je vhodné stávající popis pozice zkontrolovat, a je-li to nutné, provést v něm změny, aby přesně odrážel úkoly a požadavky pozice.³

3.2.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají ale zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.⁴

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody a nevýhody, stejně tak jako získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- uchazeč lépe zná organizaci,
- znalost spolupracovníků,
- vědomí vlastních schopností,
- otevření možností postupu,
- nízké náklady na získávání lidí,

³ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

- rychlejší obsazení místa,
- uvolnění místa pro mladé zájemce,
- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na lepší místo),
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- omezený výběr,
- náklady na vzdělávání,
- podniková „slepota“,
- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita,
- obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka,
- automatické povyšování,
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. [1, 2]

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- širší možnost výběru,
- do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku,
- příchozí je rychleji uznán,
- přesné pokrytí potřeby,
- zpravidla je levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

- vyšší náklady na získávání,
- zvyšování fluktuace,
- negativní účinek na podnikové klima,
- riziko zkušební lhůty,
- neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze,
- obsazení místa trvá déle,
- stres z přechodu na nové pracoviště,

- představa vyššího platu,
- blokování šancí postupu.⁵

3.2.4 Volba metod získávání pracovníků

Organizace vychází z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. V tomto kroku je důležité, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.

Nejčastěji používané metody získávání pracovníků:

- **Uchazeči se nabízejí sami** – tato metoda je výhodná pro organizace, které mají jako zaměstnavatelé dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popř. svým způsobem prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd.
- **Doporučení současného pracovníka organizace** – tato metoda se často používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení.
- **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – tato metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým apod. V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou.
- **Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)** – jde o relativně nenáročnou a levnou metodu získávání pracovníků. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci. Pokud má organizace zájem na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup veřejnost nevstupující běžně na území organizace.

⁵ BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3

- **Letáky vkládané do poštovních schránek** – letáky vkládané do poštovních schránek obyvatelům v určitém území jsou aktivnější metodou získávání než vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace.
- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – jde o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž je organizace umístěna, na území celého státu nebo může mít dokonce mezinárodní záběr.
- **Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – řada organizací provozuje instituce připravující na dělnická povolání nebo se na jejich provozu podílí, a zajišťuje si tak přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání.
- **Spolupráce s úřady práce** – tato metoda je velmi levná, ale je to zpravidla nepříliš efektivní zdroj kandidátů, vhodný pro méně kvalifikované pozice. V období, kdy dochází k hromadnému zeštíhlování firem, však může tento zdroj přinést i kvalifikované kandidáty.
- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen** – mnohé organizace v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou využívají při získávání pracovníků i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Také u nás se takové služby nabízejí. Většinou tyto firmy nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr či spíše předvýběr.
- **Využívání počítačových sítí (internetu)** – přednosti internetu jako nástroje získávání nových zaměstnanců využívá již dnes řada firem a jeho potenciál v tomto směru dále poroste. Výhody spočívají nejen ve zprostředkování pracovních příležitostí, ale zejména ve formě přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách firem, umožňujících získat podrobné informace jak o firmě, tak o náplni volných pracovních míst. [1, 4]

3.2.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Dnem uveřejnění nabídky

začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné dokumenty. Je zpravidla vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby, nespoléhat se třeba jen na inzerát, ale kombinovat všechny nebo vybrané metody získávání, které mohou přinést úspěch a které si organizace může dovolit.

3.2.6 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

V rámci výběrového řízení se od uchazečů vyžadují potřebné dokumenty. Jsou to doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, životopis a motivační (průvodní) dopis. Ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů nebo lékařské vysvědčení o zdravotním stavu.

3.2.7 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Během předvýběru se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního výběru. Některé organizace pro účely předvýběru organizují jakýsi předběžný pohovor s uchazečem. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní.

3.2.8 Sestavení seznamu uchazečů

Sestavení tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků. Žádoucí počet uchazečů připadajících na jedno obsazované pracovní místo může být různý v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa nebo v závislosti na zvyklostech organizace. [1]

4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Definice: Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední

řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.⁶

4.1 Charakteristiky nových zaměstnanců

Bez ohledu na to, zda pracovní pozice, kterou chceme obsadit, již existuje nebo je nová, je před zahájením přijímacího procesu třeba přesně stanovit, na základě jakých kritérií budeme kandidáty posuzovat. Čím jasnější představu o tom, koho hledáme, si vytvoříme, tím snazším a úspěšnějším se výběrový proces stane.

Charakteristiky vhodných kandidátů

Požadavky na kandidáty lze rozčlenit do několika základních kategorií. Patří k nim požadavky na:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobní předpoklady,
- motivační předpoklady.

Při vymezení požadavků na kandidáta je přitom vhodné stanovit, které požadavky jsou absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí, což prakticky znamená, že mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku. Důležité je stanovit takové charakteristiky kandidátů, které jsme schopni objektivně, resp. efektivně zjistit, tj. pro které máme dispozici odpovídající metody posouzení kandidátů. [4]

4.2 Metody výběru pracovníků

Obsahem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka. Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

Vlastní výběrové a přijímací řízení v konkrétním podniku zpravidla zahrnuje:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejícího zaměstnání, referencí apod.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- výběrový (přijímací) rozhovor,
- lékařské vyšetření (pokud je potřebné),
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby.

4.2.1 Přijímací řízení

Při výběru a přijímání pracovníků má své nezastupitelné místo pohovor s uchazečem, který má 2 formy:

- **informativní** – rozmluva uchazeče se zástupcem podniku při počátečním kontaktu s organizací,
- **výběrový** – tomuto rozhovoru s uchazečem je zpravidla při rozhodování o přijetí připisována značná váha, účastní se ho vždy nadřízený pracovník potencionálního zaměstnance.

Součástí přijímacího řízení jsou informace o uchazeči:

- životopis,
- dotazník,
- motivační dopis.

Životopis

Měl by být zhruba jednostránkový s popisem významných etap profesního vývoje uchazeče a se stručnými údaji o jeho osobním životě, vztahujícími se k výkonu budoucího zaměstnání.

Při získávání pracovníků bývají požadovány tři typy životopisů:

- **volný životopis** – obsah i struktura záleží na uchazeči, je to chronologický popis života uchazeče a umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče,

- **polostrukturovaný životopis** – uchazeč je zhruba informován o tom, co má být uvedeno, zachovává výhody plynoucí z volného životopisu, ulehčuje práci se získáváním porovnatelných informací o uchazeči,
- **strukturovaný životopis** – uchazeč získá detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno, což usnadňuje vyhledávání informací a jejich vzájemné porovnání. [1]

Dotazník

Bývá většinou strukturován do určitých celků, které vypovídají o úsecích profesního života. Formulář dotazníku si každý podnik může volit individuálně a záleží na něm, jak podrobné chce informace, a o kterých faktech.

Motivační dopis

Měl by být stručný, formální a zdvořilý. Měla by zde být uvedena přesná formulace pozice, o kterou má uchazeč zájem. Také by zde měly být důvody, proč se na tuto pozici uchazeč hlásí a co může zaměstnavateli nabídnout. Účelem dopisu je zaujmout zaměstnavatele natolik, aby si přečetl uchazečův životopis.

4.3 Diskriminace při výběru zaměstnanců

Pracovní diskriminace představuje jakoukoli praxi, která rozlišuje mezi různými skupinami zaměstnanců na základě jejich společenských charakteristik (například pohlaví, rasy, věku, zdravotního handicapu, rodinného nebo rodičovského postavení apod.) a která vede ke znevýhodnění určité skupiny zaměstnanců před jinou. Pracovní diskriminace je ve vyspělých zemích nezákonná a pracovní právo či cílená protidiskriminační legislativa vymezují charakteristiky, na základě kterých organizace nesmějí své (potenciální) zaměstnance diferencovat. K tomu, aby se jednalo o nezákonnou diskriminaci, nemusí být tato praxe vědomá a záměrná. Diskriminace při výběru zaměstnanců představuje jednu z nejčastějších forem pracovní diskriminace, které se organizace dopouštějí.⁷

⁷ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4

5 ŠKODA AUTO a.s., Mladá Boleslav

5.1 Historie firmy

Počátky historie společnosti Škoda sahají až do předminulého století, kdy roku 1895 zřídili dva společníci – mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement - v Mladé Boleslavi dílnu na opravu a výrobu jízdních kol. Dali tak základ jednomu z největších strojírenských podniků na českém území.

V roce 1905 pak firma zažila historický předěl ve svém vývoji. Z bran již značně rozšířeného závodu vyjel první automobil – Voiterutta L.& K.

V letech 1909-1911 získala firma Průmyslovou cenu Ericka Thurn-Taxise, v téže době patřili tovární jezdcí Ing. Otto Hieronymus a hrabě Alexandr Kolovrat k evropské špičce. Uvedených ocenění i sportovních vítězství dosáhla firma již v nové podobě, coby akciová společnost s V. Klementem jako generálním a V. Laurinem jako technickým ředitelem.

Akciová společnost Laurin&Klement, vznikla ze soukromé firmy obou zakladatelů v roce 1907, hledala vhodného, ekonomicky silného partnera, jehož finanční prostředky by pomohly k udržení konkurence schopnosti firmy. V roce 1925 došlo proto ke spojení mladoboleslavské automobilky s významným evropským koncernem Škoda Plzeň. Od tohoto období byly vozy vyrobené v těchto dílnách označovány už jen značkou Škoda a známým logem s okřídleným šípem v kruhu.

A již brzká budoucnost prokázala, že to byl akt promyšlený a všestranně výnosný. Nejúspěšnějším typem tohoto období se stal vůz Škoda - Popular, vyráběný od začátku třicátých let již v závodě nesoucím označení ASAP - Akciová společnost automobilového průmyslu.

Mladoboleslavská automobilka, nyní již opět pod názvem Škoda a.s., začala po politickém převratu v roce 1989 hledat v nových podmínkách tržního hospodářství silného zahraničního partnera. V prosinci 1990 se česká vláda rozhodla pro spolupráci s německým koncernem Volkswagen. 16. dubna 1991 zahájil svou činnost společný podnik Škoda, automobilová a. s., jenž se stal vedle firem VW, Audi a Seat čtvrtou značkou koncernu.

Přichází další rozvoj. Díky mezinárodní spolupráci a novému ekonomickému myšlení dochází k modernizačním opatřením. Výsledkem je model Felicia, který obstál

i v mezinárodním měřítku. Následují úspěšné modely Octavia, Fabia, novodobá vlajková loď, Škoda Superb, nejnovější generace Octavie a letos v březnu se začal vyrábět nový model Roomster.

5.2 Růst značky Škoda

Rok	Plocha (m ²)	Počet zaměstnanců
1895-založení firmy	120	7
1903-výroby bicyklů a motocyklů	3 000	204
1905-zahájení výroby automobilů	8 000	355
1907-vznik akciové společnosti	13 400	600
1920-poválečný stav	58 000	1 470
1925-spojení se strojírnou Škoda	60 000	1 800
1930-modernizace a nová pásová linka	215 700	4 250
1964-rozšíření a náběh vozu Š1000 MB	800 000	13 000*
1991-spojení s koncernem VW	2 458 000	16 687*

* Fyzický stav zaměstnanců k 31.12. vč. zapůjčeného personálu a dceřiných společností.

Zdroj:[7]

Tab. 5.1.Růst značky Škoda

5.3 Firma Škoda Auto a město Mladá Boleslav

Město Mladá Boleslav se stalo synonymem ekonomického rozvoje, a to díky spojení s úspěšnou současností největšího průmyslového podniku, automobilkou Škoda, firmou s více než stoletou tradicí. Na přítomnost největší české automobilky v zemi jsou obyvatelé Mladé Boleslavi patřičně hrdí, vždyť v téměř z každé rodiny je v závodě někdo zaměstnán.

Automobilka a město žijí v úzkém sepětí již více než 100 let. Pevné pouto tvoří společná tradice, současnost a samozřejmě i budoucnost. Škoda je základem hospodářského rozvoje regionu a města. Svojí rozlohou například zaujímá asi jednu třetinu jeho plochy.

Zaměstnanci společnosti tvoří okolo 30% počtu ekonomicky aktivních obyvatel regionu a zároveň více než ¾ ekonomicky aktivních lidí ve městě. Tento fakt ukazuje, že společnost Škoda široce oslovuje jak občany Mladé Boleslavi, tak celého regionu.

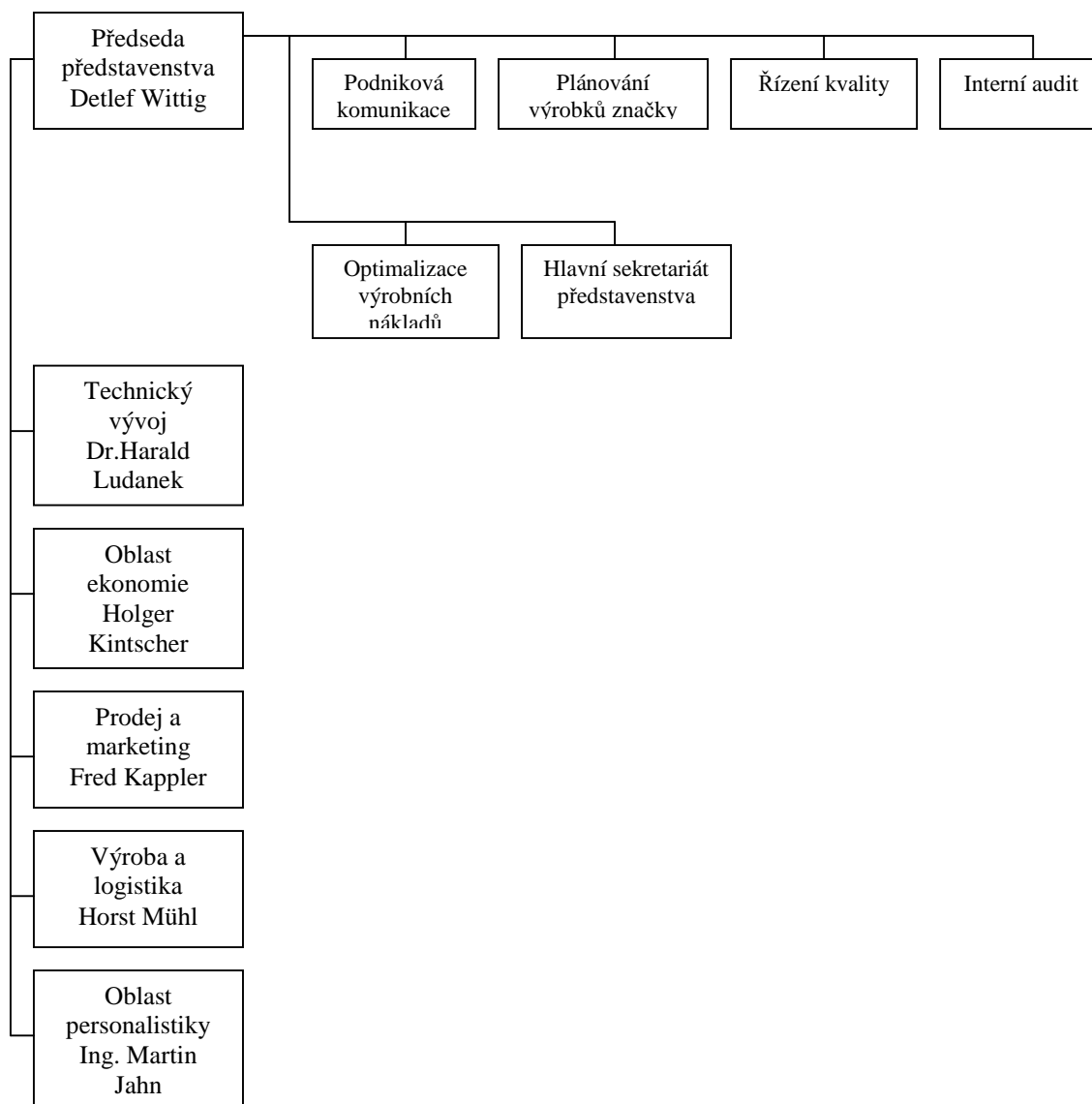
6 ANALÝZA FIRMY

6.1 Profil společnosti

Hlavním předmětem hospodářské činnosti je vývoj, výroba a prodej vozidel a jejich příslušenství.

Škoda Auto produkuje osobní automobily na špičkové technické úrovni a v nejvyšší kvalitě. Vedle nejmodernějších výrobních technologií a postupů na tom mají největší podíl špičkoví odborníci mnoha profesí.

Organizační struktura společnosti se člení na následující hlavní oblasti:



Obr. 6.1. Organizační struktura společnosti

Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi má společnost dva pobočné výrobní závody ve Vrchlabí a Kvasinách. Existují zde také čtyři dceřiné společnosti: Škoda Auto Deutschland, Škoda Auto Polska, Škoda Auto Slovensko a Škoda Auto India.

Výroba vozidel

Model	2000	2001	2002	2003	2004
Felicia celkem	121 340	29 095	-	-	-
Felicia	71 954	19 674	-	-	-
Felicia Combi	26 081	5 467	-	-	-
Felicia Pickup, Fun a Vanplus	18 783	3 981	-	-	-
Volkswagen Caddy	4 522	-	-	-	-
Fabia celkem	175 780	261 551	254 966	261 787	239 902
Fabia	161 078	143 790	147 671	141 797	124 464
Fabia Combi	14 702	91 547	78 192	99 043	97 103
Fabia Praktik	-	-	1 161	1 275	1 072
Fabia Sedan	-	26 214	27 942	19 672	17 263
Octavia celkem	153 790	169 659	163 198	156 497	181 320
Octavia (Tour)	92 411	99 998	100 058	91 047	70 987
Octavia Combi (Tour)	61 379	69 661	63 140	65 450	51 544
Nová Octavia	-	-	-	-	55 126
Nová Octavia Combi	-	-	-	-	3 663
Superb	-	581	24 305	19 270	22 899
Celkem	450 910	460 886	442 469	437 554	444 121

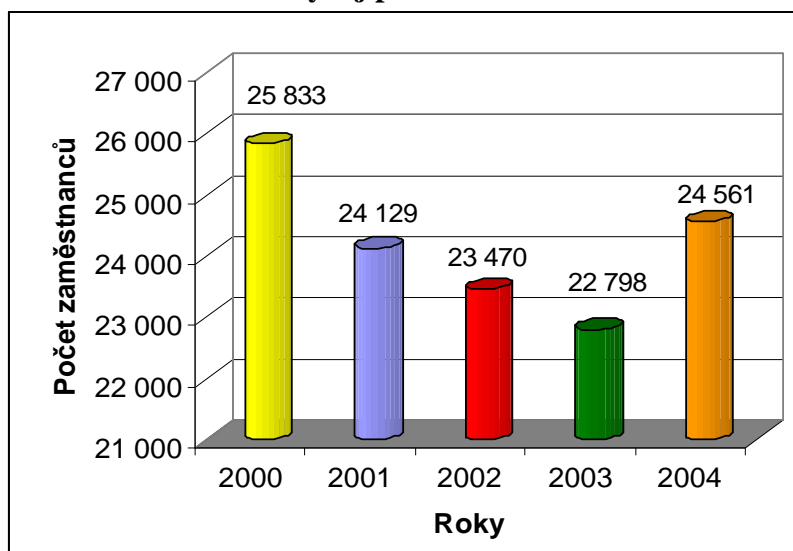
Zdroj: [7]

Tab. 6.1. Výroba vozidel v kusech

6.2 Vývoj zaměstnanosti

Vývoj zaměstnanosti byl v roce 2004 ovlivněn rychlým náběhem nového vozu Octavia a pokračováním produkce stávajících typů. Celkový stav personálu činil ke konci roku 24 561 osob, což představovalo navýšení o 7,7% a stav zapůjčeného personálu byl 3 664, což znamenalo navýšení o 58,8%. Na obr. 1 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců za období let 2000 až 2004 (údaje za rok 2005 nebyly v době vypracovávání ještě k dispozici).

Obr. 1: Vývoj počtu zaměstnanců



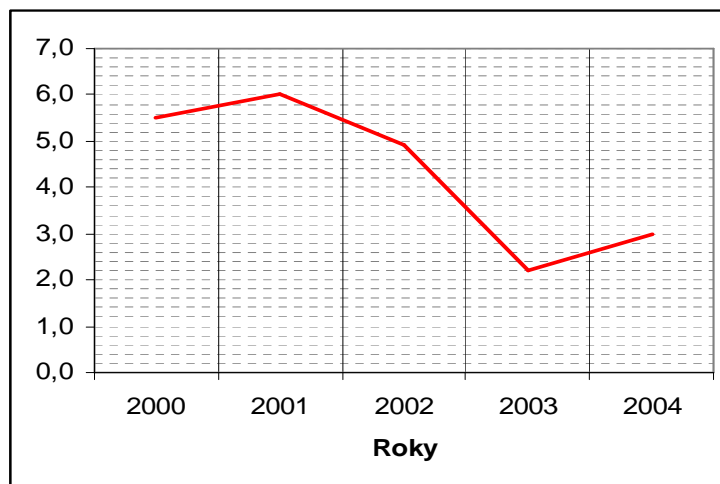
Zdroj: Výroční zpráva 2004

6.2.1 Management zdraví a bezpečnost práce

Značná pozornost byla věnována péči o zdraví zaměstnanců. Pracovníkům byla poskytována široká nabídka zdravotních programů zaměřených na primární prevenci a podporu zdraví.

Soustavná péče o vysokou úroveň bezpečnosti a zdraví zaměstnanců je v popředí zájmu a strategie společnosti Škoda Auto. Trvale velmi dobrá úroveň v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byla potvrzena snížením počtu zameškaných hodin kvůli úrazu v porovnání s rokem 2003.

Obr. 2: Vývoj úrazovosti

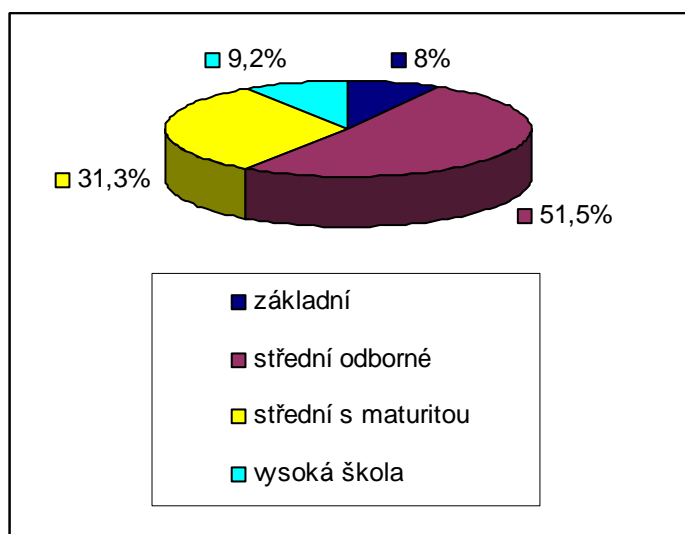


Zdroj: Výroční zpráva 2004

6.2.2 Struktura vzdělanosti

Firma Škoda Auto má největší procento zaměstnanců se středním odborným vzděláním (51,5%), což je dáno hlavně tím, že společnost zaměstnává velký počet dělníků pracujících ve výrobě. Dále je zde poměrně vysoké procento zaměstnanců s úplným středním vzděláním (31,3%) a naopak malé procento zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (9,2%). Struktura vzdělanosti je blíže popsána v následujícím grafu. (Obr. 2)

Obr. 3: Kvalifikační struktura (%)



Zdroj: Výroční zpráva 2004

6.2.3 Prohlubování kvalifikace

Ve firmě Škoda Auto existuje útvar Vzdělávání dospělých, tento útvar je začleněn do oblasti Z - centrální personalistika firmy. Úkolem tohoto útvaru je zabezpečit veškeré školicí aktivity pro zaměstnance.

Realizované školicí aktivity jsou rozděleny na následující základní oblasti:

- analýza potenciálu,
- nadodborná příprava,
- plánování a organizace,
- odborná příprava,
- technická příprava.

Stěžejním úkolem pro firmu Škoda Auto je co nejvíce se přiblížit zákazníkovi, proto:

- vytváří výukové programy, „šité na míru“ pro jednotlivé cílové skupiny,
- školí přímo na místě, kde zákazník pracuje (např. školení mistrů/supervizorů),
- připravuje zaměstnance v předstihu na novou techniku a technologii,
- pracovníci jsou zapojeni do různých projekčních týmů, připravujících novou výstavbu, inovaci linek nebo nové multimediální prostředky,
- poskytuje poradenskou službu,
- rozvoj univerzálně využitelných zaměstnanců, vysoce specializovaných v 1 až 2 oborech, dále pak na rozvoj jejich iniciativy, mobility, lidských kvalit a příslušnosti k podniku a koncernu,
- začíná vytvářet interaktivní a virtuální multimediální výukové programy.

7 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Ve firmě Škoda Auto probíhá získávání a následný výběr zaměstnanců dvojitým způsobem. Jednak si firma může vybrat z interních zdrojů nebo pokud nenajde vhodného kandidáta na danou pozici, může využít externí zdroje.

7.1 Interní zdroje

Firma Škoda Auto využívá dva způsoby získávání kandidátů z interních zdrojů, tyto zdroje se snaží využívat v co největší míře, neboť tito kandidáti již znají chod firmy a mohou se tak lépe začlenit do pracovního koloběhu. První zdroj, který se používá ve společnosti, se nazývá burza volných pracovních míst. Zaměstnávání jím jsou tarifní zaměstnanci. Druhým zdrojem je pak Pool FNK, který zajišťuje management společnosti.

7.1.1 Burza volných pracovních míst

- Zabezpečuje preferenci zaměstnanců firmy před externími zájemci s cílem využít kvalifikaci současných zaměstnanců. Umožňuje zvýšit šance osobního rozvoje pro své pracovníky.
- Každý vedoucí je povinen nové nebo uvolněné pracovní místo (pokud ho chce obsadit) ohlásit příslušnému personálnímu útvaru.
- Zpracovaná nabídka se dle požadovaných kritérií (vzdělání, praxe, ostatní znalosti) zveřejní po dobu 14 dnů formou vývěsky.
- Nabídka obsahuje informace o názvu pracovního místa, umístění v organizační struktuře, popis základních činností, všeobecné požadavky (vzdělání + praxe), požadované schopnosti, externí a interní školení a kontakt na příslušného personálního konzultanta.
- Nabídka je ohraničena datem zveřejnění a ukončení – v této době se přijímají na příslušných personálních útvarech přihlášky uchazečů.
- Po ukončení lhůty jsou žádosti uchazečů přetříděny a nejpozději do 1 týdne předány vedoucímu, který povede výběr uchazečů.
- Uchazeč je pozván na výběrové řízení písemně.
- V případě požadavku na dobré jazykové znalosti absolvuje uchazeč před osobním pohovorem jazykový test.

- Po ukončení výběru informuje příslušný personální útvar písemně všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení.

Podle Kolektivní smlouvy je lhůta pro přestup maximálně 2 měsíce. Interní přestup bude umožněn zaměstnanci, jehož pracovní poměr od posledního nástupu do firmy trvá nepřetržitě 6 měsíců.

Burza volných pracovních míst se týká pouze tarifních zaměstnanců, tedy zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do platových skupin dle tarifu.

7.1.2 Pool FNK (Führungsnachkräfte)

Vzniká dvojím způsobem:

- zpravidla na základě vynikajícího výkonu zaměstnance se odborná oblast rozhoduje, zda má daný zaměstnanec potenciál stát se kandidátem do Assessment Centre Management (ACM), nebo-li výběrového řízení do managementu a zároveň potenciál pro funkci v managementu,
- iniciativa může samozřejmě vzejít i ze strany samotného zaměstnance, konečné slovo má pak opět odborná oblast.

Požadavky na kandidáta do ACM:

- vysoká odbornost a špičkový výkon,
- vysoká motivace a rozvinuté sociální kompetence,
- vysokoškolské vzdělání nebo srovnatelné kompetence,
- min. 2 roky praxe u firmy,
- max. 35 let,
- min. jedna změna pracovního místa/oblasti úkolů,
- komunikativní znalost německého nebo anglického jazyka,
- mobilita/flexibilita.

Dokumenty nezbytné pro přihlášení do ACM:

- formulář osobních dat,
- hodnocení přímého nadřízeného,
- sebehodnocení zaměstnance,
- dotazník odhadující potenciál pro FNK,
- plán osobního rozvoje.

Účast kandidáta na ACM:

- kandidátovi jsou zadávány určité úkoly a jsou navozovány různé modelové situace, při kterých tzv. pozorovatelé sledují reakce kandidáta, jak by úkoly řešil,
- na základě výsledků je nebo není kandidát zařazen do FNK Poolu,
- v případě, že je zařazen, je evidován jako možný následovník vedoucího pracovníka a v případě potřeby obsazení nového místa vedoucího pracovníka, nebo při odchodu nějakého vedoucího pracovníka je z tohoto Poolu možné vybírat,
- po dobu, kdy je zaměstnanec zařazen do FNK Poolu, mu jsou navrženy různé semináře případně jazyková výuka, aby se ještě zlepšil v oblastech, ve kterých v rámci ACM nebyl zcela perfektní.

7.2 Externí zdroje

V případě, že si vedoucí útvaru, ve kterém se nachází volné místo, nevybere z interních uchazečů, má ještě možnost oslovit externí uchazeče.

Mezi externí zdroje patří náborové centrum, které zajišťuje tarifní zaměstnanecký dorost. Dále pak Junior Student Talent Pool a Trainee program, kteří se starají o specialisty a manažerský dorost a v neposlední řadě jsou to personální poradenské firmy Headhunting, které podobně jako Pool FNK zajišťují manažery.

7.2.1 Náborové centrum

- Je vstupním a výběrovým centrem, kterým prochází všichni externí uchazeči o zaměstnání ve firmě Škoda Auto s výjimkou kandidátů na řídicí pozice.
- K základním činnostem náborového centra patří vybavit uchazeče o zaměstnání základními informacemi, provést personální pohovor s uchazečem, výběrové řízení, zorganizovat návštěvu vytipovaného pracoviště, zkontrolovat správnost a pravdivost údajů zapsaných v osobních podkladech uchazeče.
- V neposlední řadě rovněž seznamuje uchazeče s průběhem jednotlivých nástupních kroků a s platovými podmínkami. V žádném případě nelze považovat informace získané v náborovém centru za vyčerpávající. Právo definitivně profesně zařazovat a stanovit finanční ohodnocení mají až personalisté v příslušných personalistikách. Po zdravotní stránce definitivně rozhoduje o vhodnosti uchazeče firemní lékař.
- Poté, co proběhnou další kroky ve výběrovém řízení v útvech na příslušných personalistikách, je stanoven termín nástupu, o kterém je uchazeč informován. Skutečně prvním pracovním krokem ve firmě je absolvování dvoudenního nástupního školení. Nástupním školením práce náborového centra končí a nový zaměstnanec přechází do péče svého nadřízeného a příslušné personalistiky.

7.2.2 JUnior Student Talent - Pool

Produkty a služby společnosti Škoda Auto jsou podpořeny programy rozvoje personálu, jejichž hlavním cílem je vázat a podporovat talenty. Škoda Auto si je vědoma potenciálu, který představují studenti a absolventi vysokých škol, se kterými již během studia navazuje kontakty a nabízí jim spolupráci. Studenti tak před nástupem poznávají provoz a firemní kulturu.

Firma Škoda Auto nabízí členům JUST – Poolu:

- exkurzi v závodech Mladá Boleslav, Vrchlabí, Kvasiny,
- odbornou praxi, diplomantský pobyt,
- odborné přednášky a semináře,
- účast na tuzemském veletrhu.

Požadavky na kandidáta JUST –Poolu:

- VŠ technického nebo ekonomického směru (min. v 6. semestru, max. 3 semestry před ukončením)
- komunikační znalost jednoho cizího jazyka,
- aktivita, flexibilita, ochota učit se novému,
- zájem o firmu Škoda Auto, resp. o kariérový růst v rámci firmy,
- úspěšné absolvování výběrového řízení.

7.2.3 Trainee program

Jednoroční adaptační program s cílem zajistit manažerský dorost a specialisty do jednotlivých odborných oblastí. Traineeem se může stát ten, kdo vyhovuje následujícím kritériím:

- vysokoškolské vzdělání technického, popř. ekonomického směru,
- aktivní znalost německého, anglického jazyka,
- uživatelská znalost PC,
- kvalifikovaná, flexibilní a kreativní osobnost.

Podmínkou pro zařazení do Trainee-programu je úspěšné absolvování Assessment Center Trainee a získání cílové pozice pohovorem s vedoucími jednotlivých oddělení dle priorit výběru uchazeče.

Organizace Trainee-programu

- **Pracovní smlouva** – s uchazeči, kteří úspěšně absolvují Assessment Center Trainees a přesvědčí o svých osobních kvalitách a odborných znalostech vedoucí pozice, je uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou v délce trvání jednoho roku.
- **Dohoda o absolvování Trainee-programu** – mezi Trainee, vedoucím cílové pozice a vedením Personalistiky managementu je uzavřena Dohoda o absolvování Trainee-programu, která definuje práva a povinnosti vztahující se k průběhu Trainee-programu. Po stránce odborné přípravy podléhá Trainee vedoucímu cílové oblasti, ve které probíhá rotace.

Proces Trainee-programu



Pobyt ve výrobě

První měsíc Trainee-programu poznávají Trainees firmu Škoda Auto prostřednictvím pobytu ve výrobě. Ten v sobě zahrnuje dvou týdenní praxi a jeden týden exkurzí.

Např.:

- **montáž** – seznámení s montáží vozů v halách a s jednotlivými montážními úseky,
- **lisovna** – seznámení se strukturou a chodem lisovny, seznámení se strojním vybavením a používanými technologiemi,
- **svařovna** – seznámení s prací, strojním vybavením, používanými technologiemi svařování ve svařovně,
- **lakovna** – seznámení se strukturou a chodem lakovny,
- **pracovité virtuální reality** – obeznámení s virtuální realitou,
- **logistika** – seznámení se strukturou závodní a výrobní logistiky, systémem dodávek materiálu a výrobních součástí, uspořádání skladů,
- **servisní centrum** – seznámení se službami servisního centra.

Součástí pobytu ve výrobě jsou i exkurze do pobočných závodů v Kvasinách a ve Vrchlabí.

Pracovní rotace

V návaznosti na cílovou pozici, kterou bude Trainee po skončení Trainee-programu zastávat, absolvuje pracovní pobyty v jednotlivých odborných oblastech v rozsahu 2-3 měsíců. Plán rotací zahrnuje:

- rotace na cílovém oddělení,
- rotace dle doporučení vedoucího cílové pozice,
- modulová rotace,
- zahraniční stáž v rozsahu 1-3 měsíců.

Semináře

Firma Škoda Auto dbá na vzdělání svých zaměstnanců, a proto jsou součástí Trainee-programu nadodborné semináře, jazykové kurzy, počítačové kurzy a přednášky technického a ekonomického směru.

Během TP jsou absolvovány celkem 3 semináře:

- Týmová spolupráce
- Komunikace II. (argumentace, přesvědčování a vyjednávání)
- Projektový management

Dále pak 3 počítačové kurzy z výběru:

- MS Word – rozšířený
- MS Excel – rozšířený
- MS Access
- MS PowerPoint
- MS FrontPage (tvorba stránek pro intranet)
- MS Project (povinný, nedílná součást Projektového managementu)
- Úvod do SAPu

Z jazykových kurzů je na výběr z:

- německého jazyka
- anglického jazyka

7.2.4 Headhunting

- V případě, že firma nenajde na volné místo v pozici vedoucího pracovníka vhodného kandidáta z externích zdrojů (FNK Pool), osloví personální poradenské firmy, se kterými uzavře smlouvu k vyhledání kandidátů z externích zdrojů.
- Vzhledem k tomu, že je tato metoda finančně nákladná, snaží se k ní firma přistupovat poměrně zřídka.

8 ZÁVĚR

Jak bylo již v úvodu řečeno, cílem mé bakalářské práce bylo popsat způsoby zajišťování nových pracovníků na volná pracovní místa ve firmě Škoda Auto a. s.

Tato problematika byla obecně popsána v teoretické části této práce. V druhé kapitole je popsána problematika personálního managementu a jeho činnosti. Dále je tu blíže popsána funkce personálního útvaru v podniku. Ve třetí kapitole je již podrobněji popsán postup získávání pracovníků nejen z pohledu zdrojů a metod jejich získávání. Poslední čtvrtou kapitolou teoretické části je pak samotný výběr pracovníků. Tato kapitola obsahuje postupy, které zajistí výběr kvalitního pracovníka.

V praktické části jsem nejprve uvedla informace o firmě Škoda Auto a. s., a to její historii, čím se tato firma zabývá a také je zde zobrazena organizační struktura. Dále jsem se zaměřila na způsoby získávání a výběr zaměstnanců, které firma využívá. Zjistila jsem, že metody, které jsou ve firmě používané jsou téměř dokonalé. Neboť zajišťují v co nejkratší době získat toho nejvhodnějšího pracovníka.

Jediné, co bych mohla vytknout metodě získávání zaměstnanců pomocí burzy volných pracovních míst, je skutečnost, že během doby, kdy je nabídka práce vyvěšena, nedochází zároveň k pohovorům s příslušným vedoucím. Tím vzniká zbytečně dlouhá doba pro získání nového pracovníka. Pokud by se pohovory konaly v průběhu 14 denní lhůty, kdy je nabídka vyvěšena, docílilo by se větší úspore času a tato metoda by se tím více zefektivnila.

SEZNAM LITERATURY

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*.
3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [2] BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*.
2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [3] STÝBLO, J. *Personální management*.
1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-85424-92-4
- [4] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003.
ISBN 80-86395-46-4
- [5] WILLIAM, B. W. a DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*.
1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992. ISBN 80-85605-04-X
- [6] MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Human resource Management*.
Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 0-1320-095-5
- [7] Výroční zpráva 2004

SEZNAM PŘÍLOH

	Počet stran
Příloha 1: Hlášení volného pracovního místa	1
Příloha 2: Žádost o zařazení na volné pracovní místo	1
Příloha 3: Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti	1
Příloha 4: Osobní dotazník	5
Příloha 5: Návrh pro výběr kandidátů do řídicích funkcí (FNK)	5